

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

FAKULTA TEXTILNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

LIBEREC 2013

Lucie Poubová

Obchodní strategie společnosti ORSEI LIVING GALLERY

TECHNICKÁ FAKULTA V LIBERCI

FAKULTA TEXTILNÍ



Studijní program: B3107 Textil

Studijní obor: 3107R007 Textilní marketing

OBCHODNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI ORSEI LIVING GALLERY

BUSINESS STRATEGY OF THE ORSEI LIVING GALLERY COMPANY

Lucie Poubová

KHT 906

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Hana Pařilová, Ph.D.

Rozsah práce:

Počet stran textu: 45

Počet obrázků: 1

Počet tabulek: 19

Počet grafů: 1

Počet stran příloh: 3

Obchodní strategie společnosti ORSEI LIVING GALLERY

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Fakulta textilní

Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Poubová**
Osobní číslo: **T09000262**
Studijní program: **B3107 Textil**
Studijní obor: **Textilní marketing**
Název tématu: **Obchodní strategie společnosti Orsei living gallery**
Zadávací katedra: **Katedra hodnocení textilií**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte předmět obchodování společnosti a současnou obchodní strategii
2. Provedte SWOT analýzu společnosti
3. Pokuste se na základě analýzy navrhnout novou obchodní strategii společnosti

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 30 - 40 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Švandová, Z. Úvod do marketingové strategie. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005. ISBN 80-7083-918-X.


Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Hana Pařilová, Ph.D.

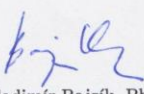
Katedra hodnocení textilií

Datum zadání bakalářské práce: 31. května 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 14. ledna 2013


Ing. Jana Drašarová, Ph.D.
děkanka




Ing. Vladimír Bajžík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2012

PROHLÁŠENÍ

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

V Liberci dne 20.12.2011

.....
Podpis

PODĚKOVÁNÍ.

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Haně Pařilové, Ph.D. za odborné a věcné připomínky, ochotu a vstřícný přístup během zpracování této práce.

Mé poděkování patří Mgr. Dagmar Křížové ze společnosti ORSEI LIVING GALLERY za výbornou spolupráci, důvěru, ochotu a poskytnutí všech potřebných informací.

Rovněž mé velké poděkování patří celé mé rodině za podporu, motivaci a trpělivost po dobu mého studia.

ANOTACE

Tématem bakalářské práce je vytvoření obchodní strategie pro již fungující společnost ORSEI LIVING GALLERY.

V práci je analyzována aktuální situace společnosti, především je však zkoumáno obchodní oddělení, jeho uspořádání a jeho zaměstnanci. Z těchto poznatků je vycházeno při návrhu obchodní strategie. Strategie samotná je postavena na inovacích aktuálních procesů, motivaci zaměstnanců a zavedení marketingových nástrojů.

Práce je rozdělena do čtyř částí. Nejprve je představena sama společnost, poté pomocí analýz SWOT a analýzy konkurenčních sil je popsáno prostředí, ve kterém se společnost nachází a jež ji ovlivňuje. V části poslední je prezentována navrhovaná obchodní strategie.

Klíčová slova:

Obchodní strategie, společnost ORSEI LIVING GALLERY, Swot analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, inovace.

ANNOTATION

The major topic of my bachelor's work is establishing a business strategy for the already existing company "Orsei Living Gallery". My study analyses the company's present situation, primarily the business section- its organization and its employees. This knowledge is a base for a business strategic proposal. The very strategy is built on the innovation of the current process, the employees' motivation and the introduction of marketing tools. The work includes four parts. At first the company is introduced, then by means of the analysis SWOT and the analysis of competitive force describe the company's environment which affects the observed business. The last part proposes the trade strategy.

Key word:

The business strategy, the company 'Orsei Living Gallery', analysis SWOT, Porter's analysis of five competitive force, innovation.

OBSAH

Úvod	10
1.ORSEI LIVING GALLERY.....	12
1.1 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI ORSEI LIVING GALLERY V MIKROPROSTŘEDÍ.....	12
1.1.1 Firma	13
1.1.2 Zaměstnanci.....	13
1.1.3 Nabízené výrobky a služby.....	16
1.1.5 Obrat.....	19
2. SWOT ANALÝZA	21
2.1 Silné a slabé stránky.....	21
2.2 Příležitosti a hrozby.....	22
3. Porterova analýza pěti konkurenčních sil	24
4. Návrh obchodní strategie a inovace obchodních procesů	29
4.1 POSLÁNÍ A CÍLE SPOLEČNOSTI	29
4.1.1 Hlavní cíle ORSEI LIVING GALLERY.....	30
4.1.2 Obchodní cíle pro ORSEI LIVING GALLERY.....	31
4.2 CÍLOVÉ SKUPINY ZÁKAZNÍKŮ	33
4.3 MARKETINGOVÝ MIX	34
4.4 OBCHODNÍ STRATEGIE A JEJÍ OBCHODNÍ CÍLE	35
4.4.1 Cíl první.....	39
4.4.2 Cíl druhý.....	44
4.4.3 Cíl třetí.....	45
4.4.4. Cíl čtvrtý	47
4.5 Souhrn inovací.....	51
Závěr	53
Seznam tabulek , obrázků a grafů	56

Seznam použité literatury	57
Seznam příloh.....	59

Úvod

Cílem bakalářské práce je vytvoření obchodní strategie pro společnost ORSEI LIVING GALLERY.

ORSEI LIVING GALLERY je vzorková prodejna s interiérovými textiliemi, tapetami, koberci a luxusním nábytkem. Společnost také poskytuje kompletní služby při realizaci interiérových zakázek, disponuje šicí dílnou a má k dispozici montážní pracovníky. Vzorková prodejna má sídlo na adrese Jankovcova 8, Praha 7, 170 00. ORSEI LIVING GALLERY byla založena v roce 2011 a je dceřinou společností mateřské organizace Orsei. V současné chvíli společnost nemá vytvořenou obchodní strategii a jsou stanoveny pouze finanční cíle, kterých by chtěla dosáhnout. Od počátku existence do třetího čtvrtletí roku 2012 však nebyly tyto finanční cíle prodejci splněny. Tato skutečnost dovedla paní majitelku Mgr. Dagmar Křížovou k myšlence, že je nutné dát věcem jiný směr a zamyslet se hlouběji nejen nad finančními cíli, ale také nad celkovou strategií firmy.

Obsah této práce je zaměřen na analýzu současné situace a popis prostředí, ve kterém se společnost nachází, na stanovení silných a slabých stránek, dále na ujasnění hrozeb a příležitostí. Na základě těchto poznatků je vypracována strategie pro rok 2013. Tato by měla vést k dosažení finančních cílů, tedy požadovanému obratu společnosti.

Základem pro přípravu strategie je shromáždění co nejvíce informací o prostředí, ve kterém se společnost vyskytuje. Tato data byla získávána několika způsoby. Základní informace o společnosti, interních procesech a chodu společnosti budou poskytnuty přímo paní majitelkou Mgr. Dagmar Křížovou formou konzultací. Dále byl použit dotazník, který by následně měl být podkladem pro prodejní činnost obchodních asistentů. Cílem tohoto dokumentu je odhalit úroveň znalostí prodejců o nabízeném produktu, konkurenci a zjistit na jaké úrovni se pohybuje jejich motivace. Prodejci byli tázáni ústně, protože druhotným cílem dotazníku je posoudit jejich schopnost komunikace a argumentace. Aby bylo možné ohodnotit společnost z pohledu zákazníka, byla provedena tajná návštěva ve vzorkové prodejně, tedy jednoduchá forma mystery shoppingu. Výsledkem této návštěvy je vyhodnocení prodejních schopností zaměstnanců a také celkového dojmu, který návštěva prodejny zanechá.

Takto nabyté informace, byly použity pro vytvoření SWOT analýzy a pěti konkurenčních sil. V analýze SWOT jsou určeny silné a slabé stránky společnosti a také představeny potenciální hrozby a příležitosti z této analýzy vyplívající. V Porterově analýze pěti konkurenčních sil je charakterizován význam konkurentů, odběratelů, dodavatelů, substitutů a potencionální konkurence vůči společnosti ORSEI LIVING GALLERY. Poznatky z těchto analýz udávají směr k vytvoření obchodní strategie pro rok 2013. Ve strategii jsou stanoveny obchodní a finanční cíle pro rok 2013 a představeny návrhy inovací.

Předpokládá se, že neschopnost prodejců plnit finanční cíle může způsobena některým z uvedených důvodů:

- stanovené finanční cíle jsou nadsazené,
- nabízený produkt není konkurence schopný,
- prodejci nemají dostatečné prodejní schopnosti,
- aktuální prodejci jsou demotivováni.

1.ORSEI LIVING GALLERY

ORSEI LIVING GALLERY byla založena v únoru roku 2011 jako dceřiná společnost firmy Orsei. ORSEI LIVING GALLERY je vzorkovou prodejnou s interiérovými textiliemi, tapetami, koberci a luxusním nábytkem. Zabývá se též celkovými návrhy a realizací interiérů. Má k dispozici svou vlastní šicí dílnu a montážní pracovníky, čímž je schopna zajistit kompletní servis při realizaci zakázky. Prodejna má rozlohu 250 m² a naleznete ji na adrese Jankovcova 8, Praha 7, 170 00. Tyto prostory jsou zcela dostatečné pro vystavení celého nabízeného sortimentu. Prodejna má otvírací dobu od pondělí do pátku, a to od 10 hodin dopoledne do 18 hodin. Slouží i jako reprezentativní prostor pro obchodní jednání a schůzky se zákazníky. [12]

1.1 Vnitřní a vnější prostředí společnosti ORSEI LIVING GALLERY v mikroprostředí

Mikroprostředí jsou ty vlivy, které bezprostředně ovlivňují možnost podniku realizovat svou hlavní funkci - uspokojovat potřeby svých zákazníků. Proto do mikroprostředí patří sám podnik, jeho zákazníci a jeho dodavatelé či distribuční cesty, představované marketingovými prostředníky. Tyto všechny aspekty řadíme k vnitřnímu prostředí společnosti.

K vnějšímu mikroprostředí patří veřejnost a také samotná konkurence podniku. [2]

Informace k popisu mikroprostředí společnosti ORSEI LIVING GALLERY byly získány od majitelky společnosti paní Mgr. Dagmar Křížové a jejích obchodníků. Jednání s obchodníky bylo vedeno tak, aby se podařilo co nejhluběji proniknout do nitra společnosti a získat potřebné informace o podniku. Ke kompletní analýze vnitřního prostředí byla též potřeba získat informace z pohledu zákazníka. Pro získání těchto informací byla prodejna navštívena anonymně a prodejci byli pozorováni a testováni při práci, tedy byla provedena jednodušší forma mystery shoppingu. Získané informace jsou součástí podkladů pro kapitolu 1.1.2

1.1.1 Firma

Společnost má 12 zaměstnanců a řadí se tedy mezi menší prodejní organizace. V Jankovcově ulici se nachází pouze vzorková prodejna. Veškeré zázemí, jako je šicí dílna, účetní a nákupní oddělení společnosti sídlí v samostatné budově na adrese Kotlaska 5, 180 00 Praha 8 . Komunikace mezi jednotlivými pobočkami a odděleními probíhá emailem nebo telefonicky. Ve vzorkové prodejně je vystavena většina nabízeného sortimentu, jako jsou bytové textilie, nábytek, osvětlení, stínící systémy a tapety.

1.1.2 Zaměstnanci

Bakalářská práce se zabývá vytvořením obchodní strategie, z tohoto důvodu se tato kapitola zaměřuje pouze na zaměstnance obchodního oddělení. Obchodní oddělení má dva zaměstnance: prodejního asistenta a obchodního zástupce. Prodejní asistent pracuje převážně ve vzorkové prodejně, v terénu se pohybuje minimálně. Mezi jeho náplň práce patří také telefonické oslovování potenciálních zákazníků. Obchodní zástupce se naopak pohybuje v terénu a jeho náplní práce je vyhledávat a jednat s potenciálními zákazníky. Oba dva prodejci mají stanoveny stejné finanční cíle a stejný systém odměn. Tyto měsíční finanční cíle ani jeden z prodejců neplní. Od ledna do srpna dosahovali v průměru pouze 75 % z požadované měsíční částky. Prodejem se kromě samotných prodejců zabývá také paní majitelka Mgr. Křížová. Hodnota jejích realizovaných zakázek pravidelně převyšuje hodnotu měsíčních cílů prodejců. Z toho je tedy patrné, že stanovené cíle jsou splnitelné.

Prodejní tým:

Prodejní asistentka – paní Jana

Pracuje ve společnosti od ledna 2012, kdy přešla od konkurenční společnosti Optimal Interier design, kde pracovala na pozici návrhářky a asistentky. Její silnou stránkou je administrativní zdatnost, pečlivost a estetické cítění. Právě toto estetické cítění může velmi dobře využít při nabízení sortimentu a možném kombinování nabízených

produktů. Její slabou stránkou je absence obchodních zkušeností, ale i přesto je znatelné její nadání pro obchod viditelná pracovitost a zápal pro věc.

Obchodní zástupce – pan Pavel

Pracuje ve společnosti od poloviny roku 2011, také on přišel do firmy Orsei po předchozím působení u společnosti Optimal Interior design. Pan Pavel má desetiletou praxi na obchodních pozicích a má kontakty v oboru. Jeho nevýhodou je jeho malá důslednost. Ta se projevuje hlavně nedokončením rozdělané práce a nedotáhnutím obchodních případů do konce. Dále je také vidět, že není zcela spjat se společností a s její kulturou a prezentuje více své osobní názory, nežli názor a postoj společnosti. Jeho náplní práce je trávit většinu času v terénu na jednáních se zákazníky. Bohužel, tento požadavek nedodržuje. Pan Pavel většinu času tráví ve vzorkové prodejně a navzdory dobrému zázemí neprobíhají žádná domluvená jednání se zákazníky.

Aby bylo možné posoudit znalosti prodejců o nabízeném produktu, konkurenci a zhodnotit jejich schopnost komunikace, bylo jim položeno 18 otázek týkajících se těchto témat. Druhotným cílem tohoto dotazníku bylo zjistit, na jaké úrovni se nachází motivace dotazovaných pracovníků. Seznam položených otázek je uveden v příloze č. 1

Na základě dotazníku bylo zjištěno následující:

Prodejci jsou si vědomi kvality nabízeného produktu, silného postavení společnosti na trhu vůči konkurenci a také šířkou nabízených služeb. Na druhou stranu je nutné podotknout, že prodejci neznají hlouběji svou přímou i nepřímou konkurenci a nezajímají se o nabízený sortiment.. Následně vzhledem k problematickému internímu systému společnosti nevědí, v jakém stavu se daná zakázka nachází. Pro prodejce je zjišťování těchto skutečností časově náročné a tím pádem ztrácejí čas, který by mohli věnovat prodeji. Ve společnosti není jasně stanoven pracovní koloběh realizovaných zakázek (workflow) a ucelený zdroj informací o zakázce spolu se zpětnou vazbou. Obchodníci nemají ve zvyku se připravovat na jednání, ani si předem stanovovat cíle jednání a strategii pro daného zákazníka. Obchodní oddělení nemá vytvořené administrativní návyky, nepřipravuje potřebné reporty a neexistuje zde žádná marketingová podpora. V tuto chvíli nefungují ani aktuální webové stránky společnosti, které by mohly být dobrou oporou a základem pro obchodní činnost. Obchodníci jsou

demotivování, jelikož stanovené finanční cíle, jim připadají v současné situaci a za daných pracovních podmínek nerealizovatelné.

1.1.3 Nabízené výrobky a služby

Společnost ORSEI LIVING GALLERY nabízí ve svém sortimentu nejen výrobky, ale také i služby. V tabulce č. 1 jsou představeny nabízené výrobky a v tabulce č. 2 jsou uvedeny poskytované služby. Do portfolia služeb také patří navrhování interiérů. K tomu je nutná a vyžadovaná spolupráce s návrhářem. Návrhář je připraven zpracovat výtvarné návrhy interiéru dle vkusu a přání klienta, případně zajistí spolupráci s architektem. [12]

Tabulka 1 Produkty společnosti ORSEI LIVING GALLERY

Výrobek	Bližší informace o sortimentu
Záclony	Voály, Organzy, Mušelíny, Záclony řetízkové, Záclony vyšíváné, Záclony z nehořlavého materiálu Trevira CS
Závěsy	Závěsy s kovovými efekty, Vypalované laserem, Dvojvrstvé, Hedvábné vyšíváné závěsy, Těžké stylové závěsy. Závěsy se speciální úpravou jako nešpinavost a nehořlavost.
Potahové textilie	Pro vnitřní použití, atesty proti oděru a stálobarevnosti
Koberce	Polyamidové koberce, Koberce z vlny, Zátěžové koberce, Certifikované nehořlavé koberce, Kobercové čtverce, Koberce na míru s logem společnosti.
Stínicí systémy a garnýže	Rolety, Vertikální Žaluzie, Textilní Žaluzie, Žaluzie Harmony, Garnýže
Nábytek	Pohovky, Stoly, Židle, Polohovací křesla, Postele
Tapety	Papírové, Vinylové, Textilní, S velko-formátovým tiskem, S plastickými vzory
Osvětlení	Značka Artemide a JAB

[12]

Nabízený sortiment je široký, díky tomu, může při výběru nabídnout hned několik variant.

Tabulka 2 Poskytované služby

Služba	Bližší informace o sortimentu
Navrhování interiérů	Šití a instalace záclon a závěsů, tapet apod.
Vybavování domů a bytů	Dodávky na klíč
Odborné čištění záclon a závěsů	

[12]

Z tabulky je patrné, že společnost zajišťuje kompletní servis, od navrhování interiérů, přes jejich vybavování, až po údržbu závěsů.

1.1.4 Dodavatelé

Cílem společnosti je nabídnout zákazníkům výrobky vysoké kvality, proto dává přednost kvalitnímu provedení výrobků před nekvalitními výrobky s nízkými cenami. Spolupracuje s předními evropskými výrobci.

Tabulka 3 Dodavatelé

Baumann Dekor	Rakouský výrobce potahových a dekoračních látek zaměřený na vybavování hotelů, restaurací, kasin a výletních lodí. Nabízí také kolekce nehořlavých látek, které jsou sladěné podle nejnovějších trendů.
Eijffinger	Holandská designérská firma, která navrhuje a vytváří široké spektrum kolekcí tapet i záclon, závěsů a potahových látek. Kolekce má svou specifickou barevnost i dezény. Vytváří i speciální řady dezénově sladěných tapet a dekoračních látek,
Enia	Přední evropský výrobce špičkových koberců pro soukromé i komerční použití.
Indes	Německá designérská firma zaměřená na exkluzivní interiérové textilie. Nabízí širokou škálu výrobků od jednoduchých elegantních záclon, potahových látek v mnoha variacích až po vysoce módní dekorační látky s velmi nevšedními efekty.
Jab	výrobce dekoračních látek, koberců a nábytku
Kobe	Holandský producent a dodavatel vytváří kolekce vzájemně sladěných potahových, dekoračních látek, tapet a dalších doplňků. Kobe vytváří materiály i z nehořlavé látky Trevira Cs.
Prestigious	Anglický výrobce látek
Saum & Viebahn	Německá designérská firma s více jak stoletou tradicí se specializuje na dodávky potahových, ale také dekoračních látek a záclon, vysoké kvality a špičkového designu.
Sit-in. Balta	Italský výrobce celoplošných vlněných i polyamidových koberců. Specializuje se na vytváření nevšedních a ojedinělých dezénů pro hotely a instituce, s možností individuálního navrhování barev i vzorů.

[12]

1.1.5 Obrat

Klasickou definici obratu lze nalézt například v samotném zákoně o dani z přidané hodnoty. V jednodušším pojetí lze charakterizovat tento pojem např. takto:

Obrat lze chápat jako výdělky společnosti, obvykle získané ve stanoveném časovém období, s tím, že jsou poníženy o tzv. DPH. Zkratka DPH je pak v České republice využívána pro označení daně z přidané hodnoty [17].

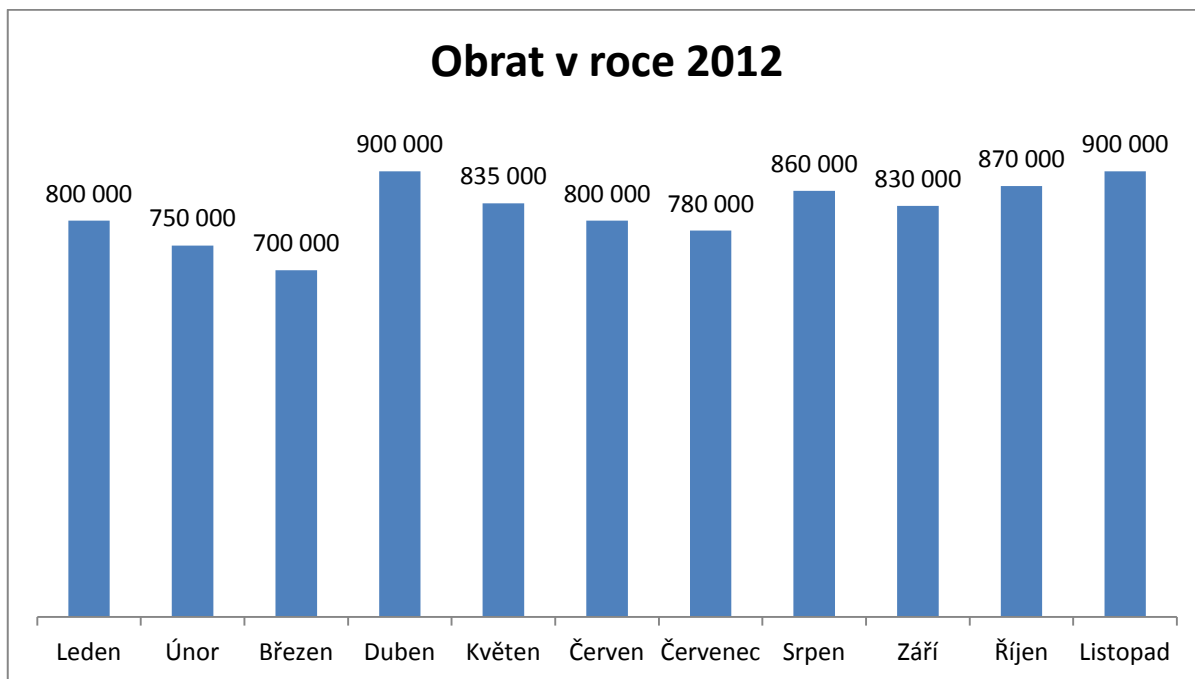
Níže jsou uvedeny celkové měsíční obraty sledované společnosti od ledna 2012 do listopadu 2012

Tabulka 4 Obrat v roce 2012

Leden	800 000
Únor	750 000
Březen	700 000
Duben	900 000
Květen	835 000
Červen	800 000
Červenec	780 000
Srpen	860 000
Září	830 000
Říjen	870 000
Listopad	900 000

K řádnému udržení chodu společnosti je zapotřebí minimálního měsíčního obrátu 1 000 000 Kč. Dle uvedených čísel můžeme vidět, že tato částka nebyla splněna v žádném měsíci. Požadovaný roční obrát činí 12 000 000 Kč. Skutečný roční obrát za rok 2012 byl 9 800 000 a z těchto údajů je tedy patrné, že tyto cíle nebyly splněny.

Graf 1 Obrát v roce 2012



2. Swot analýza

SWOT analýza se používá jako nástroj pro úvodní zhodnocení firem či konkrétních projektů, ale taktéž může být využita při řešení problémů a při výběru strategií. Může být upotřebena i v procesech plánování a rozhodování. Skládá se z interní analýzy – silné a slabé stránky; a z externí analýzy – příležitosti a hrozby. Při tvorbě této analýzy je důležité vymezit konkrétní významné položky pro podnik. [3, 4, 5]

V této práci je nástroj využit k vytvoření obchodní strategie. Bude nápomocen pro upozornění na konkurenční výhody společnosti a připravit firmu na možné problémy. [3, 4, 5]

2.1 Silné a slabé stránky

Společnost Orsei je na trhu již 15 let, nabízí kvalitní výrobky předních evropských značek a u některých z nich má pro Českou republiku exkluzivitu v rámci zastoupení. Veškerý nabízený sortiment je k dispozici ve vzorkové prodejně, která se nachází na atraktivním místě v Praze. Vzorky si lze zapůjčit s sebou domů či na pracovní schůzku. Poskytuje taktéž kompletní servis při vybavování interiérů. Tento servis zahrnuje například návrh zakázky, zajištění materiálu, vyhotovení textilních výrobků, instalace garnyží, rolet, tapetování a jiné. Společnost má vlastní šicí dílnu.

Tabulka 5 Silné stránky (Strenghts) společnosti ORSEI LIVING GALLERY

Tradice	Kvalitní výrobky
Exkluzivita pro vybrané značky	Vzorková prodejna
Vzorky k zapůjčení	Kompletní servis při realizaci zakázky
Vlastní šicí dílna	Montážní pracovníci

K slabým stránkám podniku patří nedefinování vize a cílů společnosti, nedostatečná strategie komunikace ve společnosti, absence marketingové podpory a reportů, dlouhé termíny při realizaci zakázek. Též musí být poukázáno na neproškolené a demotivované zaměstnance, kteří nevědí, co je přesně jejich náplní práce.

Tabulka 6 Slabé stránky (Weaknesses) společnosti ORSEI LIVING GALLERY

Absence stanovení vize a cílů společnosti	Strategie komunikace společnosti
Absence marketingové podpory	Absence reportů
Dlouhé termíny při realizaci zakázek	Neproškolení a demotivovaní zaměstnanci
Nedefinování pracovní náplně zaměstnanců	Nízké tržby

2.2 Příležitosti a hrozby

Společnost má mnoho příležitostí ke zlepšení. Velký prostor je v přepracování určitých interních procesů, detailního stanovení povinností jednotlivých zaměstnanců, náběru zaměstnanců a ve vypracování komunikačního schématu. Příležitost je i ve zvýšení zisku společnosti. K tomu by mohlo dopomoci vytvoření marketingové podpory, stanovení obchodních cílů a podcílů a využití současných obchodních kontaktů a vyhledávání nových příležitostí.

Tabulka 7 Příležitosti (Opportunities) společnosti ORSEI LIVING GALLERY

Stanovení obchodních cílů	Marketingová podpora
Zvyšování kvalifikace pracovníků a nábor nových	Vypracování náplně práce pro zaměstnance
Motivace zaměstnanců	Interní procesy
Prohloubení současných vztahů se zákazníky a navázání nových	

K hrozbám, jež mohou mít negativní vliv na společnost, se řadí zejména stávající ekonomická (hospodářská) krize, proto je tedy nutné počítat s možností snižování spotřeby domácností. Dá se tedy předpokládat, že společnost bude dávat výhledově přednost méně luxusnímu zboží a upustí od některých nabízených služeb. Též je třeba uvažovat o vlivu přírodních pohrom – zejména povodní, jelikož prodejna je situována v záplavové oblasti.

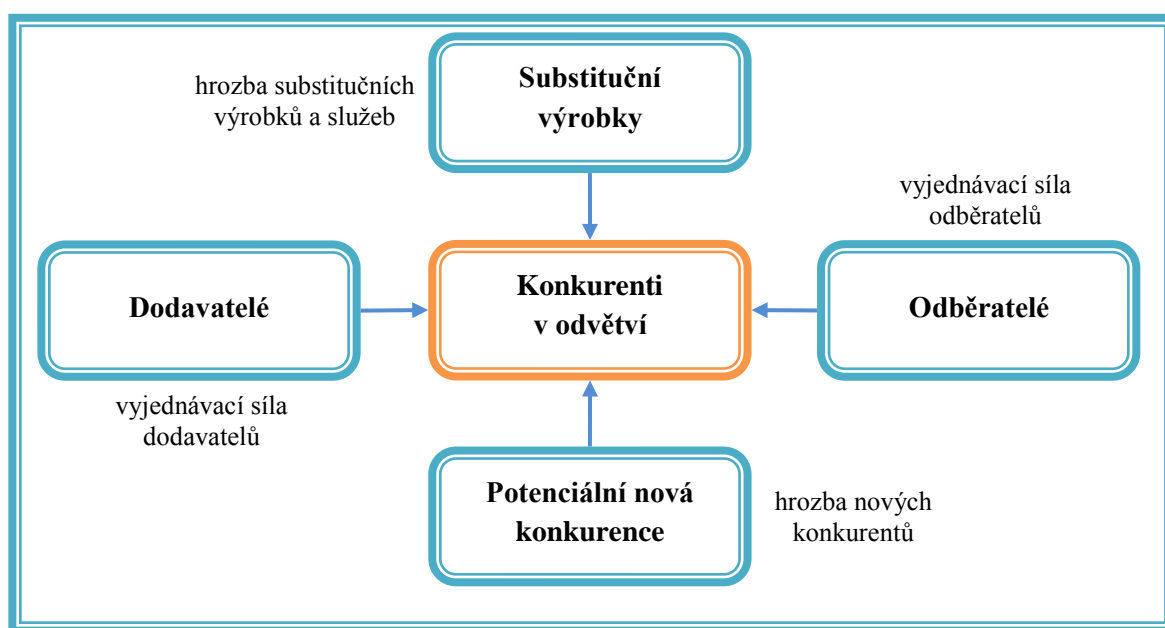
Tabulka 8 Hrozby (Threats) společnosti ORSEI LIVING GALLERY

Snižování spotřeby domácností a odstoupení od luxusního zboží a služeb	Přírodní pohromy (zejména povodně)
--	------------------------------------

Ze SWOT analýzy je patrné, že silnou stránkou ORSEI LIVING GALLERY je jeho produkt a kvalitní servis. Slabé stránky vychází především z nedostatečného řízení, plánování a kontroly zaměstnanců a společnosti, zde má podnik velkou příležitost ke zlepšení. Získané informace z této analýzy budou podkladem pro vytvoření obchodní strategie.

3. Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Tato analýza spadá do analýz mikrookolí, umožňuje pomocí určení pěti základních konkurenčních sil a jejich významnosti charakterizovat jednotlivá odvětví. Tyto faktory jsou následující: konkurenti, odběratelé, dodavatelé, substituty, potencionální konkurence, viz. obrázek č. 1. U těchto faktorů je zapotřebí určit vliv na činnost podniku a navrhnout možná opatření, kterými by se podnik případně mohl bránit. Intenzita působení těchto faktorů určuje ziskovost odvětví. Ve většině případů platí, že pokud jsou všechny faktory dostatečně silné, výnosnost bývá spíše nižší. Platí to i naopak, tedy pokud mají faktory slabý vliv, můžeme očekávat vysoké ceny a tudíž i značnou výnosnost v odvětví. [5,6]



Obrázek 1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Stávající konkurenční situace (konkurence)

Stávající konkurenční situace je povětšinou nejsilnější z uvedených sil. Je to z důvodu, že je v ní zahrnuta současná konkurence. Též je pro společnost důležitá konkurenční strategie společnosti, která může být buď ofenzivní, nebo defenzivní. Do nástrojů konkurenční strategie patří kvalita, cena, servis, reklama, záruky a další. [6, 7]

ORSEI LIVING GALLERY se nachází v tržním prostředí, kde najdeme také mnoho dalších konkurentů. Přehled nejsilnějších konkurenčních subjektů je uveden v tabulce číslo 9.

Tabulka 9 Přehled nejvýznamnější konkurence a její drobná charakteristika

Optimal Interier design	Studio Anna +A
<ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobá tradice • Certifikát kvality ČSN EN ISO 9001:2009 • Kompletní servis od návrhu až po realizaci interiérových povrchů • Produkty: koberce, podlahy, PVC, linoleum, záclony, závěsy, dekorační a bytové textilie, střapce, řasící pásy, garnýže, tapety, stěnové obklady, malby 	<ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobá tradice (od roku 1990) • Návrhy a realizace interiérů • Produkty: nábytek, textilie, tapety, koberce
Studio J.K.t s.r.o.	Studio Heimtex s.r.o.
<ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobá tradice (od roku 1990) • Realizace pouze textilních interiérů • Produkty: záclony, závěsy, dekorační a bytové textilie, přehozy, a potahy, garnýže, žaluzie, plisé, japonské stěny, římské rolety, galanterie 	<ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobá tradice (od roku 1995) • Navrhování a realizace zastínění oken • Produkty: záclony, závěsy, dekorační a potahové textilie, konzole, garnýže, kolejničky, japonské stěny

[8,9, 10,11]

Společnost Optimal Interier je nejsilnějším hráčem na trhu a také největším konkurentem společnosti ORSEI LIVING GALLERY. Nabízí podobný, ale širší sortiment výrobků srovnatelné kvality a za srovnatelné ceny jako společnost ORSEI LIVING GALLERY. Nabízí také služby, které jsou v porovnání se společností ORSEI LIVING GALLERY mnohem rozsáhlejší. Mezi další významné konkurenty patří společnosti studio Anna + A, studio J.K.t s.r.o., studio Heimtex s.r.o. Tyto společnosti nabízejí obdobné výrobky a služby. Jejich nabídka však není tak komplexní jako nabídka firmy ORSEI LIVING GALLERY. Vzhledem k počtu současné konkurence na trhu je konkurenční síla v této oblasti považována za silnější.

Potenciální nová konkurence

Sílu ohrožení vstupem nové konkurence určují dva faktory – vstupní bariéry a reakce ostatních konkurentů. Za vstupní bariéry například považujeme nezbytnou technologii, know-how, podvědomí značky, důvěru zákazníků, kapitálovou náročnost či absolutní nákladové výhody existujících firem na trhu. Reakce existujících konkurenčních firem na vstup nové konkurence bývají buď pasivní, či aktivní. [7]

Potenciální nová konkurence pro ORSEI LIVING GALLERY

Při vstupu nové konkurence na trh je z legislativní stránky nutné založit živnost volnou určenou pro činnost koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej a výroba textilního zboží. K založení živnosti volné není zapotřebí dokazovat odbornou způsobilost.

Z hlediska nabízeného sortimentu je důležité získat spolehlivé dodavatele, kteří jsou schopni nabídnout kvalitní konkurenceschopný produkt za konkurence schopné ceny. Současní hráči oproti novým potenciálním konkurentům mohou mít výhodu v efektivnější výrobě. Jinak vstup nového konkurenta není nijak zvláště omezený, proto je potřeba znovu zmínit, že konkurenční síla v této oblasti je považována za silnější.

Dodavatelé

Vztah s dodavateli je pro společnost velice důležitý. Jeho kvalita ovlivňuje především ziskovost podniku. Společnost je na svých dodavatelích závislá. O dodavatelích je možné uvažovat jako o zvláštní skupině zákazníků, rozlišovat je na úrovni stávajících a potenciálních partnerů. Mezi běžné dodavatele patří dodavatelé materiálu, surovin, energie, technologií či pracovních sil. Mezi dodavatele se řadí taktéž peněžní ústavy a poradenské služby. [6, 7]

Dodavatelé mají v Porterově modelu velmi silnou pozici. Společnost ORSEI LIVING GALLERY má deset významných dodavatelů. Jedná se především o dodavatele nabízeného sortimentu. Lze je považovat za partnery, jelikož spolupráce je povětšinou dlouhodobá a ověřená. U některých z těchto dodavatelů má společnost výhradní zastoupení pro Českou republiku.

Odběratelé Zákazníci

Zákazníci a jejich vyjednávací síla jsou další skupinou, která určuje konkurenční situaci v odvětví. U zákazníků je důležitá jejich pozice, kdy je dána zejména počtem a velikostí zákazníků v odvětví, jejich citlivostí na změnu ceny a také případně náklady na změnu dodavatele a nahraditelnost nabízeného výrobku. Čím je zákazník pro společnost významnější, tím je silnější jeho vyjednávací pozice a má větší prostor prosadit své požadavky. Ty mohou být například platební či dodací podmínky. Pojem vyjednávací síla, vyjadřuje míru schopnosti zákazníků stlačovat ceny nabízených produktů dolů. [7, 14]

K zákazníkům společnosti patří jak veřejnost, tak i podnikatelské subjekty. Cena pro tyto subjekty je stejná. Ceny se povětšinou stanovují na rok. U podnikatelských subjektů se s cenou dá i nadále pracovat, tedy v případě většího projektu lze připravit množstevní slevu. Nejčastějšími zákazníky jsou architekti, hotely a projektanti.

Substituční výrobky

Substituční výrobky jsou výrobky nebo služby, které jsou schopny uspokojit potřebu namísto nabízeného výrobku. Mohou představovat pro firmu reálnou hrozbu. Vliv

tohoto faktoru závisí na cenách substitutů, jejich výkonu (ve vztahu s cenou) a kvalitě a na nákladech, jež by postihly zákazníka při jeho přechodu k substitutu. [7]

Jak už bylo uvedeno společnost ORSEI LIVING GALLERY nabízí jak výrobky, tak služby. V nabídce má široký sortiment výrobků, který si je v některých případech navzájem substitutem. Například závěsy, rolety, žaluzie. Výrobky jako koberce své substituty v nabídce nemají. Koberce by mohly být nahrazeny plovoucí podlahou, PVC nebo například dlažbou.

V případě služeb jsou substituty společnosti, které neposkytují kompletní servis, ale specializují se jen na danou službu. Například řemeslníci jako jsou tapetáři, podlaháři, malíři, společnosti, které se specializují na instalaci žaluzií a šicí dílny. Za substitut by se daly považovat také obchodní domy s nábytkem a bytovými doplňky, jako jsou například Ikea, Kika, Asko. V těchto obchodních domech je možné zakoupit textilní výrobky, mezi které patří polštáře, záclony, závěsy – a vše i v již vyhotovených variantách. Síla substitutů je v tomto případě vysoká.

4. Návrh obchodní strategie a inovace obchodních procesů

V předchozích kapitolách této práce byla představena společnost ORSEI LIVING GALLERY a její současná situace. Pomocí Swot analýzy a Porterovy analýzy bylo popsáno prostředí, ve kterém se společnost nachází, její silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti. Jednou ze slabých stránek podniku, jak již bylo uvedeno, je absence stanovení poslání a cílů. A právě u této skutečnosti začíná návrh obchodní strategie. Ten vychází ze stanovení obecných cílů společnosti a následně cílů obchodních. Ty jsou vodítkem pro strategii samotnou. Úvodem je představena cílová skupina zákazníků, vytvořen marketingový mix, ze kterého je patrné, jakým způsobem a komu bude výrobek nabízen. Poté jsou rozebrány samostatně jednotlivé cíle a navrženy inovace a kroky, které je nutno uskutečnit k jejich splnění. Při sestavování inovačních návrhů bylo vycházeno především z uvedených příležitostí podniku.

4.1 Poslání a cíle společnosti

Poslání firmy je prohlášení společnosti o účelu jejího působení, vysvětlení smyslu jejího podnikání, shrnuje, čeho si firma přeje dosáhnout v prostředí, které ji obklopuje. Postupem času se může stát, že se společnost odkloní od svého původního poslání. Je důležité své poslání v těchto případech aktualizovat. Poslání může posloužit jako vodítko pro zaměstnance při jejich práci. Poslání společnosti by mělo být formulováno tak, aby zohledňovalo potřebu uspokojení zákazníků. Nemělo by být formulováno ani strohou formou, stejně tak ani příliš široce. Je též důležité, aby bylo realistické. Mělo by být motivační a není vhodné zde zmiňovat vyšší zisk, nebo obrát. Ten by měl být následnou odměnou za aktivitu společnosti. [1]

Cíle podniku vycházejí z jeho poslání. Jelikož samotné poslání musí být naplánováno, jak bude následně realizováno, je nutností stanovit cíle. Právě z toho důvodu je nutné stanovit obecné cíle a dále cíle pro každé oddělení. Všechny cíle napomáhají k plnění poslání společnosti. [2]

Poslání ORSEI LIVING GALLERY

„Posláním společnosti je poskytnout svým zákazníkům kompletní servis při vybavování bytů, domů, hotelů nebo jiných komerčních zařízení a zároveň jim nabídnout sortiment kvalitních a vkusných výrobků tak, aby se cítili příjemně, jak při pořizování sortimentu, tak i při jeho užívání!“

4.1.1 Hlavní cíle ORSEI LIVING GALLERY

- ***Být nejprestižnějším interiérovým studiem v ČR z hlediska poskytovaných služeb, dodacích lhůt a kvality výrobků***

Garantovat uspokojení potřeb zákazníka a ustavičně hledat nové příležitosti na trhu.

- ***Zaručit bezchybný provoz***

Zdokonalovat vnitřní postupy vedoucí k zajištění skvělé komunikace ve společnosti, vysoké produktivity a skvělé kvality nabízeného zboží a služeb.

- ***Mít motivovaný a vzdělaný personál***

Rozvíjet profesionalitu svých zaměstnanců a zlepšovat společenské klima.

- ***Vytvářet trvalé hodnoty***

Zajistit udržení růstu společnosti a jejích zisků.

4.1.2 Obchodní cíle pro ORSEI LIVING GALLERY

Obchodní cíle jsou vypracovány pro obchodní oddělení. Oddělení nemá samostatného manažera, proto jej vede a řídí sama majitelka paní Mgr. Křížová. Uvedené obchodní cíle jsou základem pro obchodní strategii. Pro každý cíl jsou definovány kroky, které je nutné uskutečnit pro jeho realizaci. Podrobnému vysvětlení potřebných kroků a představení navrhovaných inovací se věnuje kapitola číslo 4.4

1.Cíl

- **Mít motivované, pracovité obchodníky, znalé produktu, kteří budou schopni plnit stanovené úkoly.**

Tabulka 10 Potřebné kroky k uskutečnění prvního cíle

Motivovat obchodníky
Vytvořit pracovní povinnosti pro obchodníky
Kontrolovat plnění pracovních povinností obchodníků
Vytvořit pravidelné produktové školení

Podrobněji je první cíl popsán v kapitole 4.4.1

2.Cíl

- **Poskytovat zákazníkům tu nejlepší podporu při nákupním procesu**

Tabulka 11 Potřebné kroky k uskutečnění druhého cíle

Rozvíjet obchodní dovednosti obchodníků formou školení či workshopů
Definovat komunikační kanály při obchodním procesu

Bližší informace k tomuto cíli jsou definovány v kapitole 4.4.2

3.Cíl

- **Soustavně vyhledávat nové obchodní příležitosti a udržovat vztahy se současnými zákazníky.**

Tabulka 12 Potřebné kroky k uskutečnění třetího cíle

Vedení agendy a reportů
Vytvoření marketingové podpory

Do hloubky je třetí cíl analyzován v kapitole č. 4.4.3

Cíl číslo čtyři:

- **Plnit stanovené finanční cíle**

Tabulka 13 Potřebné kroky k uskutečnění čtvrtého cíle

Stanovit finanční cíle
Vytvořit aktualizaci webových stránek
Podpora prodeje

V kapitole č.4.4.4 je tento cíl specifikován blíže.

4.2 Cílové skupiny zákazníků

Pro zajištění úspěchu společnosti je důležité, aby se orientovala na zákazníka a přesvědčila ho, že je lepší než konkurence. Ale předtím než firmy zákazníky uspokojí, musí poznat jejich potřeby a přání. Musí pečlivě provést analýzu spotřebitelů a jejich chování. Jelikož lidé jsou různí a rozličné jsou i jejich potřeby, je nutné rozdělit je do takzvaných segmentů a pro jednotlivé segmenty připravit strategii, jak výrobky prodávat. Tento proces má tři fáze: segmentaci trhu, targeting a positioning. Segmentace trhu je jeho rozčlenění do jednotlivých skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, chováním a charakteristikami. Těmto skupinám přizpůsobujeme marketingový mix, takzvaně jej modifikujeme. Když společnost provede segmentaci trhu, pak se vyhodnocuje atraktivita jednotlivých trhů a vybírá se jeden či více segmentů tzv. Targeting. Poté co se společnost rozhodne, který segment osloví, zvolí si pozici, které chce u zákazníka dosáhnout oproti výrobku konkurenta tzv. Positioning. Firma si musí nejprve určit konkurenční výhody výrobku. Vybraným segmentům musí nabídnout konkurenční výhodu buď ve formě nízké ceny než konkurence, nebo vyšší kvalitu. [3]

ORSEI LIVING GALLERY a její výrobky a služby jsou určeny jak jednotlivcům, tak i podnikatelským subjektům. Obě dvě skupiny jsou popsány níže.

Jednotlivci

Osoby, přející si žít v hezkém prostředí, které se zajímají o kvalitní a designové výrobky, popřípadě kompletní služby. Jsou z domácností s vyššími příjmy, dávají přednost kvalitnímu provedení před nízkou cenou. Positioning výrobku a služeb je: „Je to dlouhotrvající, je to funkční, je to hezké a Už to je!“; Positioning pouze pro výrobek je: „Je to dlouhotrvající, je to funkční, je to hezké!“; Positioning pouze pro služby: „Řekni si, jak to chceš!“

Podnikatelské subjekty

Firmy, které chtějí vybavit interiéry svých společností. Nejčastějšími zákazníky mohou být hotely a restaurace. Do kategorie podnikatelských subjektů také patří arch. studia

a projektanti. Všechny tyto subjekty vyhledávají kvalitu a dávají přednost kompletnímu servisu před subdodávkami. Positioning u tohoto segmentu je stejný, jako u jednotlivců.

4.3 Marketingový mix

Soubor taktických marketingových nástrojů výrokové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které umožňují společnosti upravit nabídku dle přání zákazníka. Dá se také definovat jako 4P: výrobek (produkt), cena (price), komunikace (promotion), distribuce (place). [2]

ORSEI LIVING GALLERY Marketingový mix

Výrobek (Produkt)

Výrobky a služby byly zhodnoceny, jako konkurence schopné. Proto budou prozatím ponechány beze změn. Podrobné informace o produktech jsou uvedeny v kapitole 1.2.3

Cena (Price)

Ceny jsou úměrné kvalitě sortimentu. Ceny pro segment jednotlivci a podnikatelské subjekty jsou stejné. Podnik bude poskytovat slevu pro stálé zákazníky. Tato slevová zvýhodnění pak nabídne především podnikatelským subjektům. Podrobné informace o bonusovém programu jsou uvedeny v kapitole 4.4.3

Komunikace (Promotion)

Na podporu komunikace budou především zprovozněny a aktualizovány internetové stránky podniku. Budou zasílány pravidelné informativní emaily, tzv. Newsletter pro registrované zákazníky. U segmentu jednotlivců bude v budoucnu oslovena společnost Slevomat a navázána spolupráce s tímto prostředníkem, jež zaměřuje zákazníky z neprozkoumané části potenciálního trhu.

Distribuce (Place)

Společnost má 2 obchodní zástupce a ti nabízejí daný sortiment. Zákazníkem vybraný produkt se objednává až po vystavení objednávky, takže společnost nemá žádné skladové zásoby. Ve vzorkové prodejně jsou k dispozici pouze vzorky celého sortimentu. Přibližný termín dodání jsou 3-4 týdny.

4.4 Obchodní strategie a její obchodní cíle

Obchodní strategie pro rok 2013 se především soustřeďuje na zaměstnance a jejich kvalifikaci podpory prodeje, na interní procesy a na základní propagaci společnosti. U nabízeného produktu nebudou provedeny žádné zásadní změny. Jelikož produkt společnosti, tím jsou myšleny jak výrobky, tak služby, je považován za konkurence schopný. Úsilí bude soustředěno primárně na vylepšení interních procesů, vypracování podpory prodeje a propagaci. Na produkt samotný se společnost zaměří až po vyřešení zásadních problémů.

Paní majitelka Mgr. Dagmar Křížová řídí celou společnost sama a zároveň se ještě zabývá prodejem samotným. Nemá žádné řídicí pracovníky pro jednotlivá oddělení, je tedy odpovědná za celý chod společnosti a ještě za jednotlivá oddělení. Její denní náplň práce je časově náročná a vyčerpávající. Mnohokrát jí chybí čas se zastavit a zamyslet se nad vedením lidí a chodem samotného podniku a nad významnými cíli.. Při takovém pracovním vypětí není vždy lehké udržet si nadhled nad věcmi, patřičný odstup a být neustále motivovaný. Také pro tuto práci je velmi důležité umění stanovení si priorit, tedy time management. Pro plynulý chod podniku a zvyšování zisků je zásadní, aby jeho vedoucí pracovníci byli motivovaní, otevření novým nápadům a plní energie. Z těchto důvodů je součástí obchodní strategie také motivovat a vzdělávat vedoucí pracovníky, v tomto případě samotnou majitelku, paní Mgr. Dagmar Křížovou. Pro tuto příležitost z široké nabídky firem, byla vybrána školící společnost Team test. Team test je mladá dynamická společnost s výbornými referencemi a v současné době školí společnosti jako jsou ŠKODA AUTO a.s, Kika Nábytek s.r.o, MAFRA, a.s. a další. Z široké

nabídky kurzů pro manažery byly vybrány tři: FIREMNÍ MÝTY, HUSA V ČELE, TIMEMANAGMENT.

Jelikož paní Mgr. Křížová je majitelkou společnosti, především ona sama by měla přinášet nové nápady do firmy. Z tohoto důvodu byl vybrán kurz, který se jmenuje **FIREMNÍ MÝTY**, je (tečka, Je to ...) to soubor setkání pro hybatele firem, na kterém jsou probírány otázky typu: Co hýbe firemním životem v Česku? Co hýbe životem dané firmy? Cílem je propojit informace napříč firmami. Setkání se zúčastňují hybatelé firem z různých odvětví a velikostí. Kurz se skládá ze šesti setkání po 3 hodinách, není tedy nijak časově náročný. Výhodou tohoto kurzu je výměna informací s manažery z ostatních firem, které mohou být velkým přínosem a zdrojem nových nápadů a znovu nabytí motivace.

Další vybraný kurz se jmenuje **HUSA V ČELE**. Je to kurz zaměřený na manažerské schopnosti a vedení lidí. Cílem je naučit se pracovat s týmem lidí, který mám aktuálně k dispozici. Mottem kurzu je „*Když ten, kdo je v čele neví, kam se letí, pak už to nikdo další nemůže vědět.*“ Citováno z webových stránek team testu. Kurz je rozdělen na dvě části. V první části je vysvětlena teorie. Druhá část kurzu je až po uplynutí 3 měsíců, aby byla možnost si vyzkoušet teorii v praxi. Tento kurz byl vybrán z důvodu prohloubení manažerských dovedností a řízení lidí a využití jejich talentů

Posledním kurzem je kurz **TIME MANAGAMNETU**. Je to interaktivní workshop, jak pracovat s časem, kde ubrat a kde přidat. Na tento kurz má společnost velmi dobré reference od předních manažerů velkých firem. Kurz pomůže paní Mgr. Křížové lépe zorganizovat svůj čas a být v práci výkonnější a efektivnější. Měl by jí tedy napomoci lépe zvládnout všechny její povinnosti.

Celková cena za všechny tři kurzy je 16 000 Kč bez DPH. První termíny kurzů začínají od ledna 2013, aby (tečka. Aby strategie...) strategie byla uvedena co nejrychleji do praxe, bylo by vhodné začít již v tomto termínu.

Jak již bylo v textu práce uvedeno, aktuální obchodníci nedosahují zrovna dobrých obchodních výsledků. Tyto nedostatečné výsledky mohou mít původ jak a v absenci obchodní podpory a marketingu, tak i v obchodnících samotných. Proto je nutné se

zaměřit i na jejich schopnosti a uvědomit si, zda mohou být pro společnost přínosem. Je vhodné zvážit jestli marketingová podpora, lehké interní změny a potřebné školení napomohou splnit stanovené cíle. Je nutné zvážit potenciál současného personálu. Po konzultaci s paní majitelkou paní Mgr. Křížovou o prodejcích a jejich schopnostech a prodejní skupině jako takové, bylo stanoveno, že prodejní skupina se i nadále bude skládat ze dvou prodejců, pouze dojde ke změně v organizaci jejich práce. Oba dva prodejci budou mít stejnou náplň práce, tedy budou to dva obchodní zástupci, kteří se budou střídát jak ve vzorkové prodejně, tak zároveň v terénu. Budou se střídát dle předem stanovených směn. Tato inovace je z důvodu zavedení stejných pracovních podmínek a lepší měřitelnosti jejich pracovních výkonů. Po řádném zvážení bylo zhodnoceno, že pan Pavel nemá dostatečné předpoklady k plnění nových obchodních cílů a jeho jednání se neshoduje s politikou firmy. Proto jedním z kroků je nahrazení pana Pavla novým prodejcem. Přidanou hodnotou náboru nového prodejce je vnesení nové energie do obchodního týmu a tudíž i možnost motivace ostatních kolegů. Nový obchodník bude vybrán velice pečlivě v souladu s potřebami společnosti.

Vzhledem k důležitosti pozic je doporučeno nábor obchodníka řešit externě přes profesionály a to nejlépe přes personální agenturu. Návrh je následující: bude osloven pouze jeden zprostředkovatel a ten zajistí distribuci inzerátu na všechna inzertní místa

a prověří své zdroje kontaktů. Personální společnost podá sama inzerát a vyselektuje uchazeče do nejužšího kola. Poté si vybere paní majitelka vhodného kandidáta z již z předvybrané skupinky zájemců. Zprostředkovatel služby byl vybrán z důvodu úspory času a finančních prostředků. Ze široké nabídky personálních agentur byla zvolena firma Robert Half divize Sales & Marketing. Tato společnost byla zvolena právě pro to, že se specializuje na profesionály z oboru prodeje a marketingu a patří mezi jedničky svého oboru. Společnost má široké portfolio svých kandidátů, se kterými může pracovat a ze kterých může vybírat.

Práce prodejce bude jak práce v terénu, tak ve vzorkové prodejně. Bude trávit 50% času v terénu a 50% v prodejně. Náplní práce bude vyhledávání nových obchodních příležitostí, péče o nové i stávající zákazníky, rozvíjení vztahů se zákazníky, komunikace se zákazníky (e-maily, schůzky, prezentace), kalkulace a vyřizování

příchozích poptávek, jednání o technickém řešení, příprava podkladů, nabídek, kalkulací, koordinace realizační činnosti a subdodávek prací, reporting paní Křížové.

Ještě před startem náboru zaměstnance je nutné si stanovit, jaké předpoklady by obchodník měl mít. V tomto případě je nutné si uvědomit, že společnost potřebuje co nejrychleji navýšit své zisky. Proto je důležité, aby prodejce začal být výkonný co nejdříve. Z tohoto důvodu by potenciální obchodník měl být seniorem v obchodování. Obchodník senior potřebuje mnohem méně školení a tréninků, než noví prodejci. Sice měsíční náklad na mzdu bude vyšší, ale o to rychlejší by měla být zpět návratnost, tedy uzavření prvních zakázek. Bylo by vhodné, aby obchodník měl minimálně středoškolské vzdělání ne-li vysokoškolské, jelikož bude jednat ve většině případů s výše postavenou klientelou a je nutné, aby reprezentoval společnost na vysoké úrovni. Jde o kvalifikovanou reprezentaci společnosti a jejích luxusních výrobků. Prodejce by též měl mít cit pro krásné a oku lahodící věci, být nezávislý, pracovitý, entuziastický, spolehlivý, odolný a vytrvalý. Bylo by vhodné začít s výběrem kandidáta okamžitě. V případě zprostředkování zaměstnání přes personální agenturu je nutné personální agentuře po uplynutí zkušební doby uhradit 3 hrubé měsíční platy. Pan Pavel má smlouvu na dobu určitou do listopadu 2012. V tomto případě mu nebude tedy smlouva prodloužena. Proto nevznikají žádné vedlejší náklady. Paní Jana má smlouvu také na dobu určitou platnou do prosince 2012. Paní Janě smlouva prodloužena bude.

U paní Jany je nutné nabýt obchodní dovednosti, jelikož ostatní předpoklady k plnění požadovaných cílů má. Aby co nejrychleji nabyla obchodní zkušenosti, bude absolvovat několikrát týdně obchodní schůzky spolu s majitelkou společnosti paní Dagmar Křížovou. Paní majitelka ji prozatím povede při řešení obchodních případů. Do budoucna se předpokládá, že by byl vybrán pro paní Janu obchodní kurz. Nejspíše půjde o kurz od společnosti Teamtest, ale vše bude záležet na výkonech paní Jany a na finančních možnostech společnosti.

4.4.1 Cíl první

„Mít motivované, pracovité obchodníky, znalé produktu, kteří budou schopni plnit stanovené úkoly.“

K uskutečnění tohoto cíle je nutné motivovat obchodníky, vytvořit pracovní povinnosti pro obchodníky a následně kontrolovat splnění těchto úkolů a vytvořit produktová školení.

Jak bylo uvedeno na internetovém portále www.investice.cz „nejzákladnějšími pilíři motivace jsou ocenění práce, respekt a, ano, i trocha lásky.“ Proto k motivaci zaměstnanců Studia Orsei bude zaměřeno i na tyto skutečnosti. Nejdříve jsou ale uvedeny inovace problémů, které vedly k demotivaci současných obchodníků.

Dle informací aktuálních obchodníků je pro ně nejvíce demotivující systém odměn. Finanční cíle se jim zdají nadsazené a mzdy nízké. Při vstupu do firmy nebyla zaměstnancům poskytnuta žádná ochranná lhůta, tedy jejich mzdy závisely hned od začátku na plnění stanovených finančních cílů. I to bylo pro ně demotivující. Proto je nutné se zaměřit především na nastavení systému odměn a fixního platu.

Mzdy obchodníků se obecně skládají z několika složek. Většinou bývá jedna část fixní a jedna variabilní. Tyto složky jsou u většiny firem stanoveny poměrem: 60 % je složka fixní a 40 % je složka variabilní. Poměr se stanovuje podle cílů společnosti. V případě, že společnost chce rychle růst a zvyšovat tržní podíl, měli by mít obchodníci vyšší provizi a také provizi za nové zákazníky. V případě, že společnost chce maximalizovat ziskovost současných zákazníků, tak plán odměny by mohl mít vyšší pevnou složku. V současné době se snaží společnosti obecně odstoupit od odměňování vysokými provizemi, jelikož to může způsobit krátkodobé smýšlení prodejců. [4]

Z pracovního portálu www.jobs.cz bylo zjištěno, že firmy v roce 2012 nabízely průměrný hrubý plat obchodním zástupcům v Praze kolem 30 000 Kč, na druhou stranu lidé očekávali hrubý příjem kolem 25 435 Kč. Bohužel z průzkumu není patrné, jestli obchodníci jsou senioři nebo ne. Proto je také přiložena informace o platu obchodních manažerů. Ten se v roce 2012 pohyboval kolem 52 407 Kč, manažeři očekávali hrubý příjem kolem 42 627 Kč. [14]

Návrh mzdového ohodnocení je následující: plat se bude skládat z fixní složky a dvou variabilních složek: složky A a B. Fixní složka bude činit 40% z celkové hrubé mzdy a variabilní složky A a B dohromady 60% z celkové hrubé mzdy. Variabilní složka A bude závislá na splnění daných úkolů, tyto úkoly nebudou mít nic společného s cíli finančními. Přehled úkolů naleznete v tabulce č. 14. Variabilní složka B bude závislá na splnění finančních cílů. Bude činit 40 % z celkové hrubé mzdy. Měsíční finanční cíl je 400 000 Kč od ledna do dubna 2013 a od května 2013 do prosince 2013 je to 500 000 Kč.

Tabulka 14 Podmínky pro dosažení variabilní složky A

<ul style="list-style-type: none"> • 50 obchodních jednání měsíčně (do těchto schůzek se počítají jak stávající tak potencionální zákazníci)
<ul style="list-style-type: none"> • 50 nově oslovených kontaktů (ve společnosti existuje seznam potencionálních kontaktů, obchodník může čerpat z tohoto seznamu)
<ul style="list-style-type: none"> • Pravidelné vedení týdenního reportu

Důvod zavedení dvou variabilních složek je následující. Složka A a její splnění záleží pouze na obchodníkovi samotném a jeho práci. Tedy při plném pracovním nasazení je lehce splnitelná, pro obchodníka může být brána skoro jako fixní, jelikož nemá nic společného s uzavřenými zakázkami. Pro společnost je přínosná tím, že pracovník souvisle sbírá informace o zákaznících a konkurenci. Tedy vytváří průzkum trhu, který je pro společnost tak drahocenný. Variabilní složka B byla stanovena v této výši z důvodu, že cílem společnosti je udržovat dlouhodobou ziskovost.

Návrh mzdových podmínek pro nové prodejce je následující. Bude nastavena takzvaná ochranná lhůta, to znamená, že prvních 6 měsíců po nástupu zaměstnance budou mzdové podmínky následující. Mzda se bude skládat též ze tří částí: fixní složka, variabilní složka A a variabilní B. U fixní složky a variabilní složky A zůstanou podmínky stejné jako bez ochranné lhůty. Variabilní složka B bude vyplácena automaticky, bez nutnosti plnit stanovené finanční cíle. Tato ochranná lhůta bude zavedena z důvodu poskytnutí prostoru pro uzavření obchodů. Průměrné uzavření

obchodu trvá 4 až 5 měsíců, proto je stanovena doba 6 měsíců. Předpokládá se, že je to dostatečná doba na aklimatizaci a uzavření prvních obchodů.

Vzhledem k aktuální situaci na trhu je vhodné, aby se mzdy prodejců po sečtení všech složek pohybovaly kolem 25 000 Kč až 30 000 Kč hrubé mzdy dle kvalifikace prodejce.

Dalším krokem k motivování obchodníků je zvýšení jejich pravomocí. V tuto chvíli mají obchodníci přesně dané ceny jak pro jednotlivce, tak pro podnikatelské subjekty. V případech, kdy je nutné cenu ponížít, obchodník nemůže sám rozhodnout o snížení ceny. Ke snížení ceny musí kontaktovat paní Křížovou. Proto součástí strategie je vymezit obchodníkům cenové mantinely, kam můžou jít s cenou v případě potřeby. Jelikož oni sami mohou nejlépe vycítit, kdy je potřeba cenu upravit. A kolikrát je velmi důležité využít daný moment, aby byl obchod uzavřen. Tato pravomoc může pomoci jak obchodu, tak i zvýšení sebevědomí a to následně může vést i k motivaci jednotlivých obchodníků.

Následující inovační nástroj je vyhlášení nejlepšího obchodníka. Toto vyhlášení bude vždy vyhodnoceno jednou za půl roku a bude vycházet z realizovaného obratu, který obchodník přinesl za uplynulých šest měsíců. Nejlepším obchodníkem se stane ten, kdo přinese větší obrat a tento obrat bude minimálně 90% ze stanovených finančních cílů. Tento obchodník bude následně odměněn. Odměny budou například poukazy na víkendové pobyty v hotelu nebo večeře pro dva v restauraci či masáž. Potřebné odměny budou získávány pomocí barterového obchodu se zákazníky, takže firmu vyjdou jen na minimální náklady. Vyhodnocení by mělo vždy přicházet e-mailem nebo osobně před ostatními kolegy, jako poděkování za dobrou práci. Vyhlášení nejlepšího obchodníka je navrženo z důvodu motivovat zaměstnance k lepším výkonům a též projevit díky za dobrou práci. Tedy dát najevo, že společnost si je vědoma odvedené práce.

Jelikož studio Orsei se řadí mezi malé společnosti, majitelka přichází se všemi zaměstnanci denně do kontaktu, proto má příležitost si všímat jejich práce a oceňovat ji. Jak již bylo zmíněno, silným motivačním pilířem je ocenění práce a láska k práci samotné. Proto jako doporučení lze navrhnout všímat si svých zaměstnanců a poděkovat jim za dobře odvedenou práci. Právě z tohoto důvodu by se mohlo osvědčit pořádání

pravidelných porad celé společnosti a přitom hodnocení jejich práce, což může být také přínosem a motivačním nástrojem. Důvodem je, aby zaměstnanec cítil, že jeho práce má smysl. O to více je pak výkonnější. [16]

Pro chod společnosti musí každý zaměstnanec vědět, co je jeho náplní práce a jaké jsou jeho povinnosti. Bez těchto informací nelze vykonávat lépe, stanovenou práci. Tyto informace by měly být sepsány a předány každému zaměstnanci při nástupu do společnosti. Studio Orsei tuto dokumentaci vypracovanou nemá. Náplní práce prodejce je vyhledávání obchodních příležitostí, udržování vztahů se současnými zákazníky, prodej ve vzorkovně, vedení reportů, komunikace se zákazníky (emaily, schůzky, prezentace), kalkulace a vyřizování poptávek, spolupráce s návrháři, poskytování informací zákazníkům o stavu zakázky, tvoření nabídek a kalkulací.

Tabulka 15 Povinnosti obchodníka jsou následující

• 50 schůzek měsíčně
• 80 oslovených kontaktů
• Vyplňovat týdenní reporty

Jak už bylo uvedeno v kapitole 4.4. Obchodní strategie a její obchodní cíle, obchodníci budou pracovat jak ve vzorkové prodejně, tak i v terénu. Budou se střídat. Bude zaveden takzvaný krátký a dlouhý týden. Níže je uveden přehled směn na prodejně. Vzorková prodejna slouží pro obchodníky i jako kancelář.

Tabulka 16 Přehled směn na prodejně

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek
Sudý týden	Prodejce A	Prodejce B	Prodejce B	Prodejce B	Prodejce A
Lichý týden	Prodejce B	Prodejce A	Prodejce A	Prodejce A	Prodejce B

Pro stanovení počtu schůzek obchodníků v měsíci bylo vycházeno ze situace, že obchodník bude 15 dní v měsíci na cestách. Tedy rozpočítáno na den jsou to 3 až 4 schůzky, průměrná schůzka trvá kolem hodiny, tedy obchodník má dostatek času na schůzky a případné přemístění. U oslovených kontaktů prodejci mohou vycházet ze seznamu potencionálních zákazníků, který je v Orsei k dispozici. Formulář pro týdenní reporty momentálně neexistuje. Proto jednou z inovací je vytvoření tabulky pro tento report. Její návrh je k dispozici v příloze pod číslem 2. Do dokumentu budou zapisovány veškeré telefonické a osobní kontakty a stručný obsah jednání plus případné připomínky. Tabulka má funkci filtrování, proto je velmi přehledné s ní pracovat, po vyplnění bude zasílána každý pátek paní Křížové. V tabulce bude zřetelné, kolik daný

prodejce navštívil zákazníků a kolik jich kontaktoval. Její výhodou je, že veškeré informace o zákaznících budou na jednom místě, též poslouží jako nástroj kontroly.

Ke splnění prvního cíle je také nutné, aby, prodejci znali svůj produkt. K lepší znalosti produktu je zapotřebí zavést produktové školení. První produktové školení by mělo být uskutečněno co nejdříve po nástupu nových prodejců, tedy mělo by být součástí základního školení. Zde by měly být představeny všechny nabízené produkty a předány potřebné materiály o produktech. Toto školení by mělo být vedeno přímo současnými obchodníky společnosti Orsei, což může obohatit nové obchodníky i o praktické zkušenosti. Dále by měly být zavedeny kurzy v průběhu roku, které budou zaměřeny přímo na jednotlivé produkty. Tyto semináře budou organizovány ve spolupráci s aktuálními předními dodavateli například se společnostmi Jab a Eijffinger. Cílem těchto akcí bude rozšíření povědomí prodejců o daném produktu.

4.4.2 Cíl druhý

„Poskytovat zákazníkům tu nejlepší podporu při nákupním procesu“

Aby mohl být realizován cíl druhý, je nutné se zaměřit na zlepšení obchodní dovedností pracovníků a vylepšení komunikace ve společnosti samotné. Vylepšení interní komunikace společnosti pomůže též v komunikaci se zákazníky, jelikož informace, které budou podávány, budou rychlé a přesné.

K vylepšení interní komunikace poslouží jednoduché schéma komunikace, což je další z inovací. Součástí schématu by měl být seznam pracovníků a jejich funkcí. Dále by tam měl být popsán postup komunikace ve společnosti. Toto schéma poslouží k lepší orientaci nových zaměstnanců a bude předáváno při nástupu zaměstnanců. Tímto bude všem od začátku jasné, kde se daná zakázka nachází a co bude následovat dále. Dokument by měl být vypracován jednoduchou formou, aby byl co nejsrozumitelnější a posloužil ke snadné orientaci.

Pro realizování tohoto cíle je taktéž nutné zlepšit obchodní dovednosti obchodníků. K tomuto účelu byl vybrán trénink od společnosti Team test - Mezioborový trénink obchodníků. Tento trénink je určen pro obchodníky z nekonkurenčních oborů a zaměřuje se na dosažení reálných výsledků během 12 měsíců. Trénink se skládá z dvanácti setkání během jednoho roku. Probíhá pod vedením kouče a 60 % času je věnováno modelovým situacím. Výhodou tohoto tréninku je dlouhodobý rozvoj prodejců, jejich průběžná motivace a soustředění na konkrétní pracovní cíle.

4.4.3 Cíl třetí

„Soustavně vyhledávat nové obchodní příležitosti a udržovat vztahy se současnými zákazníky“

Cíl třetí je zaměřený na obchod, vyhledávání kontaktů a udržování vztahů. K udržování vztahů je nutné zajistit, aby byl zákazník celkově spokojený s nabízenou službou nebo výrobkem. Spokojenost zákazníka může záviset na kvalitě výrobku, termínu dodání, nízké ceně a dobrém servisu. Ke zlepšování vztahů se zákazníky může přispět například bonusový program pro stálé zákazníky nebo extra výhody. Studio Orsei momentálně svým stálým zákazníkům poskytuje extra službu ve formě zapůjčení katalogu se vzorky tapet, záclon domů. Jinak nemá zaveden žádný speciální systém pro zákazníky. Proto dalším inovačním krokem je zavedení karty pro stálé partnery. Zavedení karty pro stálé partnery spočívá v evidenci zákazníků a zasílání jim informací o novinkách a také poskytnutí nižších cen. Ceny budou jen o něco málo nižší a nebudou stejné pro všechny výrobky. Výše slevy bude stanovena po domluvě s paní majitelkou společnosti. Cílem zavedení nižších cen pro partnery je dát najevo zákazníkům, že si jich společnost váží, ale na druhou stranu je to i strategie, jak se vyhnout hromadnému snižování cen. Tedy bude poskytnuta sleva pouze partnerům, ale na druhou stranu stát se partnerem nebude obnášet žádné speciální podmínky, pouze se registrovat. Partneři budou také dostávat pravidelný email s novinkami. Tento e-mail může vést k následné koupi, tedy posloužit k zvyšování tržeb společnosti.

Hlavním bodem prodejního procesu je vymezení segmentu, pro koho jsou výrobky a služby určeny a poté identifikace konkrétních zákazníků. Jde o velmi důležitou součást procesu vedoucí k dosažení prodejních úspěchů. Vyhledávat kontakty jde různými způsoby: přes internet, přes současné dodavatele nebo v adresářích. Prodejce je musí být schopen identifikovat a rozlišit dobré kontakty od špatných. Základem prodejního procesu je identifikace potencionálních zákazníků. Ještě před oslovením potencionálního zákazníka by obchodník měl zjistit co nejvíce informací, stanovit si cíle jednání a vybrat si postup, jak zákazníka osloví. Prodejce by si měl též promyslet celkovou strategii prodeje pro daného zákazníka. Poté navázat kontakt a zde nastává hlavní a důležitý bod, samotné jednání zorganizovat a na dodavatele zapůsobit. Prodejce zde může získat více informací o potřebách a přáních zákazníka. Jako v celém obchodním procesu by prodejce měl umět velmi dobře naslouchat. To mu může pomoci k výběru co nejlepšího řešení zákaznickových potřeb. Prezentace výrobků může být pomocí tištěných letáků, PowerPointové prezentace či jen verbálně. Potencionální zákazník může mít při prezentaci připomínky a námítky, prodejce je může přijmout jako příležitost poskytnout více informací o nabízeném produktu. Po zvládnutí námitek je možné obchod uzavřít, většina prodejců má z této fáze obavy a proto lze použít některou z ukončovacích technik. Za ně můžeme považovat způsob jak požádat o objednávku, shrnout jednotlivé body smlouvy nebo nabídnout slevu při okamžitém uzavření obchodu. V okamžiku uzavření obchodu práce obchodníka nekončí, ale je nutné poskytnout zákazníkovi péči i poté. Po uzavření kontraktu prověřit, jestli vše proběhlo dle dohodnutých požadavků a jestli je zákazník spokojen. Toto je poslední fáze prodejního procesu. [5]

Studio Orsei nabízí své výrobky jednotlivcům a podnikatelským subjektům. Konkrétní informace o těchto segmentech jsou popsány v kapitole 4.2 Cílové skupiny zákazníků. Společnost se chce především zaměřit na subjekty podnikatelské a to z důvodu větší šance opakování obchodů a větších objemů zakázek. Segment jednotlivci chce mít spíše na doplňkový prodej. Obchodníci nebudou nijak omezováni při vyhledávání a oslovování nových kontaktů. V tuto chvíli neexistuje žádná ucelená agenda, kde jsou shromažďovány všechny již oslovené kontakty nebo potencionální kontakty k oslovení. Existuje pouze databáze kontaktů, které mají být osloveny. Ale v tuto chvíli oslovovány nejsou. Proto jeden z inovačních návrhů je tyto informace evidovat do tabulky

týdenních reportů viz kapitola 4.4.1 Cíl první.. Výhodou bude, že všechny informace o oslovených, potencialních i současných zákaznících budou lehce dohledatelné, přehledné a všem obchodníkům volně k dispozici. K zajištění pravidelné evidence do tabulky je variabilní úkolová složka prodejců závislá na vyplňování tohoto reportu. V současné chvíli prodejci k prezentaci společnosti nemají žádné podklady ani v tištěné ani v elektronické podobě, tedy chybí prezentace společnosti a jejich výrobků. Proto mezi další inovace patří vytvoření prezentace společnosti, kterou budou moci prodejci použít jak v elektronické podobě, tak také v tištěné. V prezentaci bude představena sama společnost a nabízené výrobky a služby. Tištěná nebo elektronická prezentace vypovídá o úrovni společnosti a může být také pomocníkem při prodeji. Navrhované množství výtisků je prozatím 500ks. Společnost nemá mezi zaměstnanci nikoho, kdo je schopen zpracovat grafický návrh prezentace pro tisk, proto je nutné návrh řešit externě. Byla oslovena společnost Denoc, která poskytuje kompletní servis při tvorbě letáků od grafického návrhu, přes focení až po jejich tisk. Společnost Denoc je schopna zajistit výrobu letáků a zpracování návrhu v termínu cca jeden týden od schválení návrhu. Vzhledem k počtu požadovaných kusů je nutné letáky tisknout digitálně. Přibližná cena by byla cca 6000 Kč bez DPH za tisk a grafiku. Cenu prozatím nelze stanovit přesně, jelikož záleží na použitém papíru a složitosti grafiky. Přesná cena může být stanovena až po upřesnění těchto parametrů. Informace byly poskytnuty od spolumajitele společnosti Denoc, pana Davida Martínka.

4.4.4. Cíl čtvrtý

„Plnit stanovené finanční cíle“

K uskutečnění tohoto cíle je nutné stanovit finanční cíle a zajistit marketingovou podporu a zprovoznit webové stránky.

Finanční cíle pro rok 2013 byly stanoveny společně s paní majitelkou Dagmar Křížovou, v souladu s měsíčními náklady společnosti a ziskem, kterého by si společnost přála dosáhnout. Finanční cíl na rok 2013 je dosáhnout obrátu 11 milionu korun českých. Prvních 5 měsíců by měl být celkový měsíční obrát 800 000 korun českých, od

šestého měsíce by měsíční obrat měl dosáhnout jeden milion korun českých. Tedy každý z prodejců by měl prvních pět měsíců dosáhnout obratu 400 tisíc korun českých

a od pátého měsíce 500 tisíc korun českých. Tyto finanční cíle byly stanoveny především s ohledem na potřeby společnosti.

Pro snadnější plnění finančních cílů musí společnost obchodníkům též poskytnout určitou podporu prodeje. Základem podpory prodeje je mít funkční webové stránky. Proto další z inovací je zajistit rekonstrukci webových stránek a zprovoznit je.

Pro tento účel byla oslovena společnost Fastest s.r.o., která se zabývá tvorbou webových stránek. Ze společnosti Fastest s.r.o. bylo jednáno přímo s majitelem společnosti, panem Jakubem Tysoňem, který zhodnotil současné stránky společnosti a navrhl řešení, jak stránky přepracovat a vytvořil cenovou kalkulaci. V tabulkách číslo 18 a 19 naleznete zhodnocení současného stavu webových stránek, jak z pohledu návštěvníka, tak z hlediska SEO optimalizace pro vyhledávače.

Tabulka 17 Současný stav stránek z pohledu návštěvníka

<ul style="list-style-type: none"> • Zastaralá grafika, která nepůsobí profesionálně.
<ul style="list-style-type: none"> • Špatná navigace stránek, zákazníkovi není hned jasné, co společnost nabízí.
<ul style="list-style-type: none"> • Nevhodná prezentace produktu, fotografie jsou velmi malé.

Tabulka 18 Současný stav stránek z hlediska SEO optimalizace pro vyhledávače

<ul style="list-style-type: none"> • Popisek stránky není vyplněn. Některé vyhledávače ho používají u výsledku vyhledávání.
<ul style="list-style-type: none"> • Stránka obsahuje 1 html chybu . Stránka by měla být validní a bez chyb, jinak se nemusí správně popř. vůbec zobrazit u uživatele.
<ul style="list-style-type: none"> • Stránka nemá strukturovaný text do odstavců. Obsah může být zpřehledněn použitím odstavců.
<ul style="list-style-type: none"> • Stránka neobsahuje žádné nadpisy! Nadpisy jsou velice důležitá místa pro klíčová slova. Je vhodné začlenit nějaké do textu.
<ul style="list-style-type: none"> • Stránka obsahuje velice málo slov.

Po zhodnocení aktuálního stavu www stránek společnosti studia Orsei pan Bc. Jakub Tysoň doporučuje:

„Propojit webové stránky s Facebookem z důvodu snadné reklamy a získávání nových klientů. Vylepšit prezentaci jednotlivých produktů, jelikož současná prezentace je velmi nepřehledná a vyžaduje složité hledání na stránkách. Dalším doporučením je na pozadí prezentace provozovat Content Management system pro správu obsahu. Chce-li společnost vytvořit profesionální prezentaci, která má dobré výsledky ve vyhledávačích a je napřed před konkurencí, není vhodné používat řešení zdarma. Systémy zdarma nejsou schopny poskytnout kvalitní výsledky. Aby prezentace měla dobré výsledky, je dobré pravidelně přidávat aktuality a měnit obsah stránek. Také je žádoucí, aby

prezentace měla automatický nástroj Google Analytics pro měření návštěvnosti a sledování, kde a co lidé hledají.“

Předběžnou cenovou kalkulaci najdete v příloze číslo 3. Tato kalkulace obsahuje grafický návrh, převod grafického návrhu a systém CMS Fastest Admin. Předběžná cena je 23 000 Kč bez DPH.

4.5 Souhrn inovací

V kapitole 4.4 Obchodní strategie a její obchodní cíle byla prezentována obchodní strategie a její obchodní cíle a navrhované inovace. Pro lepší přehlednost v tabulce č 20. je uveden souhrn všech inovací.

Tabulka 19 Souhrn inovací obchodní strategie

• Zvýšení kvalifikace vedoucích pracovníků
• Reorganizace obchodního oddělení
• Nábor nového prodejce
• Propuštění současného prodejce
• Rozšíření obchodních dovedností současné prodejkyně
• Úprava skladby mezd, složky fixní a variabilní
• Zavedení ochranné lhůty pro prodejce
• Vyhlášení nejlepšího obchodníka
• Vytvoření náplně práce pro obchodníky
• Zavedení produktových školení
• Vytvoření komunikačního schématu
• Zavedení obchodního tréninku pro prodejce
• Zavedení slevové karty pro partnery
• Zavedení pravidelných reportů a vedení agendy
• Vytvoření prezentace společnosti v tištěné podobě
• Stanovení finančních cílů
• Vytvoření webových stránek

Mezi nejzásadnější inovační návrhy pro realizaci navrhované strategie je reorganizace obchodního oddělení, motivování obchodníků a vytvoření webových stránek.

dlouhodobým inovacím jsou řazeny zvýšení kvalifikace vedoucích pracovníků, zavedení produktových a obchodních školení.

Závěr

Tématem práce bylo vytvoření obchodní strategie pro společnost ORSSEI LIVING GALLERY. Cílem práce bylo analyzovat současnou situaci, porozumět a popsat prostředí, ve kterém se společnost nachází, stanovit silné a slabé stránky společnosti, ujasnit si hrozby a příležitosti. Na základě těchto poznatků připravit strategii pro rok 2013. Tato strategie by měla vést k dosažení finančních cílů.

K popsání prostředí, ve kterém se společnost pohybuje, byly čerpány informace od paní majitelky Mgr. Dagmar Křížové a od jejích prodejců. Pro prodejce byl sestaven dotazník. Jeho cílem bylo odhalit úroveň znalostí prodejců o nabízeném produktu, konkurenci a zjistit na jaké úrovni se pohybuje jejich motivace. Dále byla prodejna navštívena, aby mohla být zhodnocena z pohledu zákazníků.

Obchodní oddělení společnosti ORSEI LIVING GALLERY se skládá ze dvou zaměstnanců a řídí jej sama majitelka Mgr. Dagmar Křížová. Na základě dotazníku bylo zjištěno, že prodejci považují svůj produkt za kvalitní a konkurence schopný. Ale na druhou stranu jej neznají detailně a neznají podrobně ani svou konkurenci. Neorientují se v uspořádání společnosti, nevědí, na koho se obrátit při řešení konkrétních věcí. Obchodníci jsou demotivovaní. Z návštěvy prodejny bylo patrné, že jejich prodejní dovednosti a prezentace jsou nízké. Prodejna sama o sobě působí velmi příjemně a přehledně. Společnost momentálně nemá vytvořenou žádnou marketingovou podporu.

Pomocí analýzy SWOT byly stanoveny silné a slabé stránky a její hrozby a příležitosti. Za silné stránky společnosti je považována její dlouholetá tradice, kvalitní výrobky vybraných značek, pro některé značky je ORSEI LIVING GALLERY výhradní prodejcem pro Českou republiku. Další silnou stránkou je rozsah jejích nabízených služeb, společnost zajišťuje kompletní servis při realizaci interiérových zakázek a disponuje vlastní šicí dílnou. Mezi slabé stránky podniku patří absence stanovení vize a cílů společnosti, nedostatečná strategie komunikace ve společnosti, absence marketingové podpory a reportů, dlouhé termíny při realizaci zakázek, ale především jsou to neproškolení a demotivovaní zaměstnanci, kteří nevědí, co je jejich náplní práce. Příležitostí podniku jsou zejména ve zlepšení interních procesů a vedení zaměstnanců a jejich náběru a vzdělání. Další příležitostí je v zavedení marketingové a obchodní podpory a udání směru celé společnosti. Příležitost je též ve zvýšení zisku, kterého

může společnost dosáhnout prohloubením vztahů se současnými zákazníky a vyhledáváním nových obchodních příležitostí. Za hrozby je považována stávající hospodářská krize, která může vést ke snižování potřeb zákazníků.

V práci byla také uplatněna Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Z této analýzy je patrné, že společnost se pohybuje v silně konkurenčním prostředí. Vstup do odvětví není nijak zvláště ztížen a nabízený produkt lze lehce nahradit. Společnost má kvalitní dodavatele a udržuje s nimi pevné vztahy. Pozice společnosti ORSEI LIVING GALLERY je silná, patří mezi nejsilnější hráče na trhu. Za největšího svého konkurenta a nejsilnějšího hráče na trhu považuje společnost Optimal Interier Design spol s.r.o.

Při vytváření obchodní strategie bylo vycházeno především ze slabých stránek podniku a z využití jeho příležitostí. Strategie se zejména zaměřuje na zaměstnance a jejich kvalifikaci, podporu prodeje, na interní procesy a na základní propagaci společnosti. Produkt společnosti, tím jsou myšleny jak výrobky, tak služby, byl shledán za konkurence schopný. Proto úsilí bylo primárně vynaloženo na vylepšení interních procesů, vypracování podpory prodeje a propagaci. Na produkt samotný se společnost zaměří až po vyřešení zásadních problémů.

Má domněnka, že neschopnost prodejců plnit finanční cíle, může být způsobena některým z uvedených důvodů: stanovené cíle jsou nadsazené, nabízený produkt není konkurence schopný, prodejci nemají dostatečné prodejní schopnosti, se potvrdila, jelikož na základě návštěvy prodejny bylo zjištěno, že prodejci opravdu nemají prodejní schopnosti. Má hypotéza, že se prodejci cítí demotivováni, se také potvrdila. Toto potvrzení bylo získáno na základě rozhovorů a dotazníku prezentovaných a uvedených v této práci.

Základem pro obchodní strategii bylo stanovení vize a obecných cílů společnosti. V souladu s obecnými cíli byly stanoveny cíle obchodní, které byly vodítkem obchodní strategie. Též byl vypracován marketingový mix a specifikovány segmenty, pro koho jsou výrobky určeny, a stanoveny finanční cíle. Uvedené změny vedly k udání chybějícího směru společnosti. K motivování všech zaměstnanců a udržení stálého rozvoje společnosti bylo doporučeno několik vzdělávacích kurzů v oblasti managementu a osobního rozvoje pro paní majitelku Mgr. Dagmar Křížovou. Pro

motivaci prodejců byl mimo jiné pozměněn jejich systém odměn. Byly navrženy dvě variabilní složky jedna úkolová a druhá v závislosti na plnění finančních cílů. Mezi další inovace patřil návrh vytvoření marketingové podpory, respektive vytvoření letáků a zprovoznění www stránek, které poslouží k prezentaci společnosti. K zvýšení kvalifikace prodejců byly navrženy pravidelné obchodní a produktová školení. K navrhovaným změnám, patřilo propuštění současného prodejce a přijetí nového člena týmu.

Na bakalářské práci bylo pracováno devět měsíců. Během této doby byly veškeré návrhy postupně konzultovány s paní majitelkou společnosti. Některé z návrhů byly již uvedeny do provozu, nebo se na nich intenzivně pracuje. Z uvedených návrhů byly realizovány následující: změna systému odměn zaměstnanců, propuštění současného prodejce, nábor nového, zavedení reportů. Po rozhovoru s prodejci společnosti, bylo zjištěno, že jsou nyní motivovanější a spokojenější se systémem odměn. Nový prodejce vnesl do prodejního týmu novou energii a je hodnocen paní majitelkou jako schopný pracovník. Lze říci, že tato změna prospěla celému týmu. Obchodníci pravidelně vyplňují obchodní reporty. To znamená, že veškeré informace jsou archivované a lehce dohledatelné. Tržby prozatím nedosahují požadovaných finančních cílů, ale každý měsíc stoupají. Předpokládá se, že po první čtvrtině roku bude společnost schopna dosáhnout stanovených finančních cílů. Momentálně společnost pracuje na spuštění webových stránek a paní majitelka je přihlášena na uvedené vzdělávací kurzy. Z těchto důvodů považují prezentovanou strategii za úspěšnou.

SEZNAM TABULEK , OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Tabulka 1 Produkty společnosti ORSEI LIVING GALLERY	16
Tabulka 2 Poskytované služby	17
Tabulka 3 Dodavatelé	18
Tabulka 4 Obrat v roce 2012.....	19
Tabulka 5 Silné stránky (Strenghts) společnosti ORSEI LIVING GALLERY	21
Tabulka 6 Slabé stránky (Weaknesses) společnosti ORSEI LIVING GALLERY	22
Tabulka 7 Příležitosti (Opportunities) společnosti ORSEI LIVING GALLERY	22
Tabulka 8 Hrozby (Threats) společnosti ORSEI LIVING GALLERY	23
Tabulka 9 Přehled nejvýznamnější konkurence a její drobná charakteristika	25
Tabulka 10 Potřebné kroky k uskutečnění prvního cíle	31
Tabulka 11 Potřebné kroky k uskutečnění druhého cíle	31
Tabulka 12 Potřebné kroky k uskutečnění třetího cíle	32
Tabulka 13 Potřebné kroky k uskutečnění čtvrtého cíle	32
Tabulka 14 Podmínky pro dosažení variabilní složky A	40
Tabulka 15 Povinnosti obchodníka jsou následující.....	43
Tabulka 16 Přehled směn na prodejně	43
Tabulka 17 Současný stav stránek z pohledu návštěvníka.....	49
Tabulka 18 Současný stav stránek z hlediska SEO optimalizace pro vyhledávače	49
Tabulka 19 Souhrn inovací obchodní strategie	51
Obrázek 1 Porterův model pěti sil [6, 5]	24
Graf 1 Obrat v roce 2012	248

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [6] KOTLER P., ARMSTRONG G., . Marketing. vyd. Praha: Grada, 2004.855s. ISBN 80-247-0513-3
- [2] DÉDKOVÁ J., HONZÁKOVÁ I., ZÁKLADY MARKETINGU pro kombinované studium. 2. Vyd. Technická univerzita v Liberci, 2008, 201 s. ISBN 978-80-7372-411-5
- [3] DOMANSKÁ, L. Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza. *Podnikatel.cz: Informační centrum pro váš business a podnikání* [online]. 24. 1. 2008, č. 1, [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>>. ISSN 1802-8012.
- [4] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Kapitola 2, Analýza okolí organizace, s. 39-90. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [5] *Rapid Business Improvement Review* [online]. Hounslow : 2000-2010, 2. 3. 2010 [cit. 2010-04-17]. SWOT Analysis - How to do a SWOT analysis. Dostupné z WWW: <<http://rapidbi.com/created/SWOTanalysis.html>>.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [7] SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. xi, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [8] Studio Anna+A s.r.o., informace o společnosti Studio Anna+A s.r.o. [online], [cit 2012-1-12] Dostupný z <http://www.anna-a.cz/cz/o-nas>
- [9] Studio JKt, informace o společnosti studio JKt [online]. [cit 2012-1-12], Dostupný z <http://www.studiojkt.cz/sluzby>
- [10] Heimtex.cz, informace o společnosti Heimtex, [online]. [cit 2012-1-12], Dostupný z <http://heimtex.cz/o-nas/>
- [11] OPTIMAL INTERIER DESIGN spol. s r.o., informace o společnosti OPTIMAL INTERIER DESIGN spol. s r.o , [online]. [cit 2012-1-12], Dostupný z <http://www.optimal-design.cz/4/o-nas.html>

- [12] Orsei, informace o společnosti Orsei , [online]. [cit 2012-1-12], Dostupný z <http://www.orsei.cz/uvodni-stranka>
- [13] Ekonomikon, Živnost volná-obory, [online]. [cit 2012-1-12], Dostupný z <http://www.ekonomikon.cz/byznys/zivnost/volna-obory>
- [14] *Mind Tools: Management Training, Leadership Training and Career Training* [online]. London: 1995-2010 [cit. 2010-04-17]. Porter's Five Forces. Dostupné z WWW: <http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm>.
- [15] LMC s.r.o., informace o průměrných platech[online]. [cit 2012-25-12], Dostupné z <https://www.jobs.cz/muj/base/salaryManage.do>
- [16] Investicniweb.cz, Jak nejlépe motivovat zaměstnance, [online]. [cit 2012-20-12], Dostupný z <http://www.investicniweb.cz/univerzita/zamestnani/2011/10/8/clanky/jak-nejelepe-motivovat-zamestnance-7-jednoduchych-pristupu/>
- [17] PAVELKOVÁ, D.; KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I

Otázky pro prodejce

1. Co je Vaší náplní práce? Kolik času strávíte v prodejně / v terénu?
2. Jaká je Vaše denní náplň?
3. Jak se připravujete na jednání?
4. Jaké jsou dle Vašeho názoru silné a slabé stránky ORSEI LIVING GALLERY?
5. Jaký je Váš sortiment? Značky? Jste spokojeni s nabízeným sortimentem?
Nabízí tento sortiment ještě někdo?
6. Co se Vám nejlépe a nejhůře prodává?
7. Jak oslovujete nové zákazníky? Máte oslovovací dopis?
8. Vedete si evidenci oslovených zákazníků?
9. Máte stanoveny prodejní cíle? A plníte je?
10. Z jakých důvodů plníte / neplníte stanovené cíle?
11. Daří se Vám uskutečňovat nové obchody? V případě, že ne, víte z jakých důvodů?
12. Jak dlouho Vám trvá uzavřít nový obchod?
13. Máte nějaké návrhy ke zlepšení?
14. V jaké částce se pohybuje Váš průměrný obchod?

Příloha II

[illegible]

Příloha III

Nabídka služeb od společnosti Fastest solution, s.r.o.



Nabídka služeb pro Vaši společnost

Internetová prezentace pro Vaši společnost

- Zpracování a naprogramování nových webových stránek s modulárním administračním systémem pro kompletní správu celého obsahu prezentace
- Návrh a kompletní zpracování nové profesionální grafiky včetně její implementace
- SEO optimalizace – zpracování textů s důrazem na SEO optimalizaci, včetně URL, trendy (článek uri adway, které mají vyhledávače rády)
- Zpracování, vložení a přehlednosti Vašeho stávajícího obsahu stránek do naší zpracované prezentace
- Kompletní zajištění veškerých technických náležitostí, které jsou se správou a spuštěním nové internetové prezentace spojeny
- **Technická podpora 24/7** - dohled nad Vaší internetovou prezentací pro zaručenou dostupnost stránek Vašich potenciálních klientů
- **Webhosting zdarma na jeden rok** - žádné další poplatky za uložení dat a emailové schránky
- Za provoz Vašich www stránek nepožadujeme žádné měsíční poplatky
- Získáte pravidelné aktualizace administračního systému ZDARMA
- Statistiku návštěvnosti ZDARMA na Váš email

Doplňkové služby, které Vaší společnosti nabízíme

- Zaplacení internetové reklamy pro Vaše projekty
- PPC: Secrnam - Blik, Google - Adwords, Centrum, Atlas - Adfox
- Kompletní zpracování reklamní kampaně, včetně výběru klíčových slov a nastavení zobrazovaných inzerátů
- Dále možnost zpracování bannerové reklamy včetně tvorby profesionálních reklamních bannerů ve formátu gif, flash
- Corporate identity Vaší společnosti (logotypy, vizitky, letáčky, letáky)
- Zaplacení návrhu a výroby reklamních předmětů vhodných pro Vaši firmu



Předběžná nabídka internetového řešení

Pro realizaci projektu bude použit systém CMS Fastest Admin.

Grafický design

Grafická podoba prezentace bude vycházet z barevného portfolia Vaší společnosti. Avšak bude kladen důraz na čitelnost a moderní grafiku, která zaujme a pomůže Vaším návštěvníkům rychle dohledat požadované informace

Struktura prezentace

Návrh struktury Vaší nové internetové prezentace, jedná se o předběžný návrh menu, prvků a funkcí pro nejlepší osazení Vašich návštěvníků. Tuto strukturu je možné upravit během realizace projektu.

Vaše nové www stránky budou vycházet z klasické struktury pro jednoduchou orientaci Vašich návštěvníků. Celou strukturu upravíme po vzájemné konzultaci celého projektu.

Pomocí systému CMS Fastest Admin si budete moci upravovat veškeré údaje, fotografie a vytvářet nové stránky.



Celková předběžná cenová kalkulace

Jednotlivá částka za kompozici Internetové řešení pro: Vaši společnost

Název	Cena Kč
Grafický návrh	13.000
Převod grafického návrhu KOTWEL - COT	4.000
CMS Fastest Admin	5.000
Celkem:	22.000

Časová kalkulace je pouze orientační, celkovou cenu lze upravit po vzájemné konzultaci celého projektu.

celkem: 22.000 Kč (bez DPH)



Kontaktujte nás

Můžete nám zavolat a naše řešení rovněž můžete kontaktovat. Můžete nám objednat naši prezentaci v této nabídce a pomůžeme Vám společnou cestou dojet k požadovanému výsledku.

Společnost: Fastest Solution s.r.o.
Kontaktní osoba: Jakub Týnec
Telefon: +420 731 544 036
Email: info@fastest.cz

